

包括的成長戦略のためのBSCの適用可能性

著者	金藤 正直, 岡 照二
出版者	法政大学人間環境学会
雑誌名	人間環境論集
巻	21
号	2
ページ	1-26
発行年	2021-03-31
URL	http://doi.org/10.15002/00024536

包括的成長戦略のためのBSCの適用可能性

金藤 正直・岡 照二

1. 研究の背景と目的

1990年代において、日本企業では、国際標準化機構（ISO）の環境マネジメントシステム規格（ISO14001）の導入により、環境経営が実施され始めた。また、2000年代に入ると、CSR（Corporate Social Responsibility）に関するEUの取り組みやISOの規格化の動き、SRI（Socially Responsible Investment）への関心の高まり、GRI（Global Reporting Initiative）のサステナビリティ報告ガイドラインの登場、企業の不祥事など社会問題の発生とこれへの対応などにより、CSR経営の取り組みも高まっていった。こうした取り組みは、その後も、各社でCSR担当または関連の部署が作られ、CSRの普及・推進を図ったり、社会的責任に関する手引き（ISO26000）の発行とこれへの対応の必要性なども後押しし、企業だけではなく、自治体などの組織や団体にも広がっていった。

しかし、ポーター＝クラマー（Porter, M. E., and M. R. Kramer）は、CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）に関する研究の中で⁽¹⁾、社会貢献の色彩が強いCSRと、環境保全や社会問題の解決を通して経済的価値を高めていくことを目的とした競争優位の戦略的CSRとされるCSVとは異なる概念であると位置づけた⁽²⁾。これを契機に、CSVの概念はCSRに変わる新しい考え方として国内外で普及し始め、また日本企業によってはCSR部署をCSV部署に名称を変更するところも現れた⁽³⁾。

日本企業での CSV の普及や対応が進んでいく中で、2015 年には、国連で持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）が採択された。SDGs では、企業や自治体などの組織が、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」持続可能で多様性と包摂性のある社会を実現するために、2030 年を期限とする 17 の目標、169 のターゲット、232 の指標が設定されている⁽⁴⁾。国（政府）は、この SDGs を組織の持続可能性を高める新たな戦略と捉え、企業や自治体などに対して CSR や CSV のように経営戦略や政策に落とし込み、その実現に向けた取り組みを求めていった。そのために、現在も、企業や自治体でこの対応に追われている。

これらに加えて、現在は、デロイト・トーマツグループ主催のイベント「CFO VISIO 2018」の中で取り上げられた「Inclusive Growth」（包括的（包摂的）成長：IG）が、主要テーマの 1 つとして議論され始めている。このイベントでは、IG を「環境破壊や貧富の格差など経済成長が社会に及ぼす負の影響が問題視される中で、成長の恩恵を誰もが共有できる社会を目指すことが持続的成長につながる」⁽⁵⁾と捉え、特にグローバル企業にとって持続的に成長していくためには、「社会に幅広く利益をもたらす包括的な成長へのコミットメントが不可欠である、という認識が高まっている」⁽⁶⁾と述べられている。欧米でも、このイベントと同時期に、キャプラン等（Kaplan et al.）が、IG に基づく新たな経営戦略の必要性とその実現方法に関する研究を初めて発表している⁽⁷⁾。

国内外で各社各様に行われているサステナビリティ経営については、現在も明確な定義は存在しない。しかし、国連グローバル・コンパクト（United Nations Global Compact：UNGC）が言う「企業の持続可能性とは、ある企業が、財務的、環境的、社会的および倫理的な観点から長期的な価値を（ステイクホルダーに対して）提供する」⁽⁸⁾ための経営であるとするれば、CSR、CSV、SDGs、IG の概念に基づく経営は、企業の捉え方次第でどれもサステナビリティ経営であると言える。その中でも、現在各社で積極的な対応が求められている SDGs の概念に基づく経営（SDGs 経営）については、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と公益財団法人地球環境戦略研究機関（IGES）の調査⁽⁹⁾や、日本経済新聞の SDGs 経営調査⁽¹⁰⁾において、結果だけを見

ると、組織内でうまく機能しているように見えるが、いまだ多くの課題が存在する。GCNJ と IGES の調査では、中間管理職や一般職層（従業員）の SDGs の認知度は向上してきているものの理解度がいまだ低いこと、社内での展開方法が未確定であること、定量的な指標などを用いた SDGs 経営の評価方法を今後の取り組むべきである、といった課題が挙げられている。

SDGs 経営におけるこうした現状に関して、リシ・黒田（2019）は、これまで展開していた環境保全や CSR の取り組みを SDGs の 17 の目標に紐づけているだけで、その本質的な変化は何も生じていないと評価し、日本企業における SDGs 経営の取り組みは表面的である⁽¹¹⁾、と指摘している。そこで、彼らは、日本企業における SDGs 経営のこうした課題への解決策として、CSV 事業の推進とともに、カニア＝クラマー（Kania J., and M. R. Kramer）が提唱したコレクティブ・インパクト（Collective Impact）の展開を提案しているが⁽¹²⁾、「定量的な指標などを用いた SDGs 経営の評価方法」までは触れていない。このような評価方法については、キャブラン等による 2018 年および 2019 年の研究の中で⁽¹³⁾、IG の概念を経営戦略に落とし込み、その実現に向けたサステナビリティ経営の取組方法に触れつつ、BSC（Balanced Scorecard）および戦略マップ（Strategy Map）を用いた評価モデルの有用性についても概念的に提案している。

そこで、本研究では、国内外で現在注目されている IG の概念に基づくサステナビリティ経営の展開方法について、キャブラン等が提案している IG の概念を CSR、CSV、SDGs の概念との関係も考慮に入れながら整理しつつ⁽¹⁴⁾、IG 戦略実現のためのサステナビリティ経営とその成果を評価する BSC の適用可能性に関する研究の考察を通じて明らかにする。

2. 包括的成長（IG）の概念整理——CSR、CSV、SDGs との関係も考慮に入れて——

（1）包括的成長（IG）の概念

キャブラン等は、企業が中心となり、貧困に苦しむ地域社会を持続可能な経済システム（エコシステム）に変えていくためには、後述する CSR や CSV の概念

に基づく戦略では限られた取り組みや成果しか上げておらず、そうしたシステム変化に十分に対応することができない、と述べている。そこで、彼らは、CSRやCSVのこうした問題を解決していくために、「地域社会の関係者すべてが恩恵を受ける成長」⁽¹⁵⁾というIGの概念に基づく戦略と、これをもとにした企業間、または異業種の組織や団体との連携による持続可能なエコシステムの構築の必要性を新たに提案している。

IGの概念は、現在も経営学より国際開発や途上国経済の分野で多く用いられており、最近でも、国連環境計画（UNEP）、経済協力開発機構（OECD）、世界経済フォーラム（WEF）が、IGに関する報告書を数多く公表している⁽¹⁶⁾。この分野では、IGを、貧困層の所得、教育、雇用機会などの格差是正を加味しながら経済活動を行い、それを通じて得られた成果を公平に配分していくような成長、といった内容で捉えているものが多い。このIGの概念については、キャプラン等が述べている「持続可能なエコシステムに参加するすべての組織・団体が恩恵を受ける成長」という点で類似している。

このように、IGとは、エコシステムに参加するすべての組織・団体が協働し、それぞれが共に成長していくことにより、当該企業や地域の持続可能性を高めていく、という概念とされる。しかし、デロイト・トーマツは、2018年に公表した『Inclusive Growthに向けた経営戦略』の報告書の中で、IGの概念は企業経営にも非常に重要になってきている、と述べている⁽¹⁷⁾。また、ここでは、IGを、「これまでの経済成長とグローバリゼーションの進展は、直接的にすべての人々の生活の向上をもたらしていない。このような認識が、すべての人々に機会の平等を確保するという包括的成長の概念への注目を強めている」と捉え、さらに、同社が行ったビジネス戦略での関心事に関する調査においても、65%の経営者が、IG／持続可能性に向けた進展に最も興味がある、という結果を示している⁽¹⁸⁾。このような内容からも、同社は、企業間または異業種間での持続可能な事業（ビジネス）のための経営戦略に、IGの概念を落とし込むことの必要性を提示していると考えられる。確かに、先述した同社主催のイベントでも、IGは企業を中心とした長期的な事業戦略と捉えるべきであること、また、その企業がエコシステムのコアとなって他の組織や団体を動かし、グローバル展開や地域密着

型のサービス展開などを視野に入れたビジネスの持続的成長を推進している⁽¹⁹⁾。したがって、デロイト・トーマツも、キャプラン等と同じように、日本企業でIGに基づく新たな持続可能なビジネスとその経営の可能性を検討すべきである、と考えていると言えよう。

(2) 包括的成長（IG）の概念と CSR、CSV、SDGs の概念との関係

前章で述べたように、企業では、CSR、CSV、SDGs を経営戦略に位置づけ、その実現に向けて組織内に浸透させ、運営・管理した成果をサステナビリティ報告書や統合報告書などで情報開示をしている。そこで、本節では、これらの概念と前節で触れた IG の概念との関係性を明らかにする。

まず、CSR については、60 年代から 70 年代にも用いられていた概念であるが、当時は、公害問題、労働問題、人権問題といった直接的な規制で対処できる限られた問題が中心であった。しかし現在は、この問題以外に、例えば、気候変動、森林破壊、生物多様性などのように直接的な規制では対処できないような幅広く、そして複雑な問題も対象とされている。そのために、國部等（2019）は、現在の CSR は、60 年代から 70 年代の「企業の社会的責任」とは次元が違うこと、また、コンプライアンスやフィランソロピーとも本質的に異なる概念である、と述べている⁽²⁰⁾。

ポーター＝クラマーは、2006 年に、企業経営における CSR を伝統的または受動的なものとは戦略的なものに分類し、そして 2010 年には、戦略的 CSR の概念を

伝統的または受動的CSR	CSV（戦略的CSR）
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出し、獲得
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる（社会的な要請や社外のステークホルダーの圧力）	テーマは企業ごとに異なり、内発的である（事業活動を通じて戦略的に社会に影響を及ぼす（内から外への影響））
企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェア・トレードで購入する（創造された利益を最大化することではなく、再分配することである）	たとえば、調達方法を変えることで品質と収量を向上させる（売上と利益のパイが大きくなり、農家と収穫物を購入する企業の双方が恩恵を受ける）
いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と、企業活動からの害悪の削減が想定される。	

図表 1 CSR と CSV の概念の違い⁽²¹⁾

ベースにしつつ、企業だけでなく、産業クラスターも主体とした CSV の概念を提示した。彼らは、これらの概念の違いについて、図表 1 のように示している。

伝統的または受動的 CSR と CSV（戦略的 CSR）は、「いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と、企業活動からの善悪の削減が想定される」という点では共通している。しかし、前者は、「企業と社会の対立関係に注目しているために、あまりにも部分的であり、事業者や戦略とも無関係で、企業が社会に資するチャンスを限定している」⁽²²⁾という点で、後者とは大きく異なる概念として捉えている。先述した 60 年代から 70 年代の CSR の概念は、図表 1 で言えば、伝統的または受動的 CSR に近い概念であると考えられる⁽²³⁾。

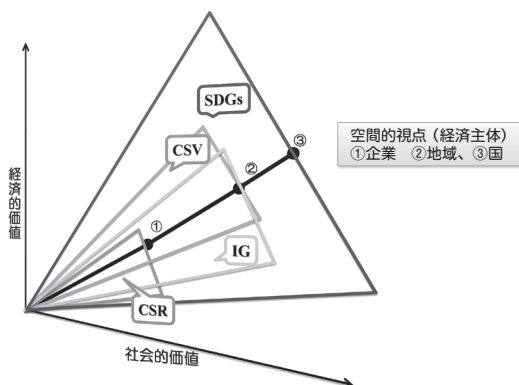
また、キャプラン等は、企業の持続可能性や CSR だけではなく、CSV の取り組みは、基本的にリスク回避のための取り組みが中心であることから、極度の貧困、児童労働、環境汚染、職場の健康などといった根本的な原因への解決や、地域住民の経済的地位や雇用の改善（つまり、社会的利益の増大）にはほとんど繋がらない、と述べている⁽²⁴⁾。これらの概念のうち、CSV は、IG と同じ企業から地域社会を主体とした取り組みが想定されている。しかし、キャプラン等は、CSV に関する大手飲料会社の取り組みを例にあげて、「企業のコスト削減と環境に対してささやかな利益をもたらす」⁽²⁵⁾ものと位置付けていることから、CSV は、実践的には、経済的価値と社会的価値とのバランス、または社会的価値よりも経済的価値の獲得に重きを置いた概念である、と指摘している。そのために、彼らは、IG の概念を経営戦略に落とし込んだ新たなビジネス展開の必要性を提案している。

次に、SDGs については、国連が、2001 年に策定されたミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）の後継として定めた 2030 年までの国際目標であり、MDGs の残された課題（保健、教育）や新たに顕在化した課題（環境、格差拡大）に対応していくために、17 の目標（①貧困、②飢餓、③保健、④教育、⑤ジェンダー、⑥水・衛生、⑦エネルギー、⑧成長・雇用、⑨イノベーション、⑩不平等、⑪都市、⑫生産・消費、⑬気候変動、⑭海洋資源、⑮陸上資源、⑯平和、⑰実施手段）、169 のターゲット、232 の指標が策定された⁽²⁶⁾。SDGs では、経済、環境、社会の 3 側面の相互関連性を意識しながら、17 の目標

に関する幅広い課題への解決に向けた取り組みが推奨されている。

SDGs は現在、CSR や CSV と同じように企業の経営戦略として捉えられ、また自治体でも政策・施策に組み込まれ、その実現に向けた経営が行われている⁽²⁷⁾。しかし、この SDGs 経営の現状については、先述した GCNJ の調査（2019・2020）でも、組織内では SDGs の認知度は高まっているが、実際は運営上さまざまな問題が存在している。SDGs は、あらゆる主体との連携（パートナーシップ）を通じた努力によって達成を目指す世界の目標であるとされ⁽²⁸⁾、その目標だけではなく、時間的また空間的視点も広範囲である。SDGs のこうした運営上の問題は、企業が社会に果たすべき責任である CSR や、事業活動を通じた社会課題解決による経済的価値と社会的価値の同時創出を目指す CSV⁽²⁹⁾、さらには IG よりも概念的に広い、換言すれば、SDGs は CSR、CSV、IG を包含する概念であるために、リシ・黒田が指摘したこれまでの取り組みの紐づけとなり、また、運営上の問題の発生原因にもなっていると考えられる。

ここまでの検討内容から、CSR、CSV、SDGs、IG との概念は、経済的価値と社会的価値の関係を考慮に入れた長期戦略とその実現に向けたサステナビリティ経営の取り組み、といった時間的視点は同じであるが、この取り組みの主体が企業なのか、それとも企業から地域社会なのか、または企業から国までなのか、といった空間的視点に違いがあると考えられる。そこで、これらの概念の関係性を図表に示せば、以下のように表すことができる。



図表 2 CSR、CSV、SDGs、IG の概念間の関係

3. 包括的成長（IG）の概念に基づく戦略とその実現方法

キャブラン等（2018）は、IG の概念に基づくサステナビリティ経営を展開していくためには、企業が以下の4つの原則に沿って⁽³⁰⁾、「包括的で持続的かつ収益性も高いエコシステムを生み出すことができる戦略を策定する」⁽³¹⁾ が必要である、と述べている。

- (1) エコシステムへの参加者に関わる事業機会を探すこと
- (2) 補完的パートナーを動員すること
- (3) 事業化や規模拡大のための資金を獲得すること
- (4) 新たなエコシステム関係者との戦略共有とモニタリングシステムを導入すること

まず(1)は、企業は自社の経済的利益を生み出すとともに、新しいエコシステムに関係するすべての他の組織や団体に対しても社会的・経済的利益をもたらすような事業を探し出す必要がある、という原則である。この原則により、市場の力を用いて経済的に自立し、また、持続的に成長していくエコシステムを生み出すことが可能となる。ただ、この原則に基づいて事業展開するためには、伊丹（1999）が提示した場のマネジメントの概念のように⁽³²⁾、エコシステムに参加する異業種の組織や団体との間で信頼関係（Trust）を構築し、また、それにより、ある組織は他の組織の行動とその動機に共感（Empathy）できるような体制が必要とされる。

次に(2)は、自社に足りない経営資源やイノベーション能力などを補ってくれる他の組織や団体を見つけ出す必要がある、という原則である。この原則は、チェスブロウ（Henry W. Chesbrough）が提示したオープン・イノベーションの概念のように⁽³³⁾、エコシステムを新たに構築するにあたって、企業1社で行うことは困難であることから、その企業は複数の組織や団体を巻き込み、協働して新たな経済的・社会的な価値を生み出すべきである、という考えが前提となっ

ている。

続いて(3)は、事業化や規模拡大における資金の入手先として、すでにミッションにIGをもたらすエコシステムを生み出すことが組み込まれ、また、短期間の財務的リターンを求めない組織に頼るべきである、という原則である。IGに基づく新たなビジネスモデルやエコシステムの構築のための投資については、こうした社会的事業に関連する予算が限られていたり、短期的に資金を回収したり、財務的リターンを求める企業にとっては高リスクである。そのために、このような事業に理解があり、また、インパクト投資（impact investment）のように、事業化や規模拡大への投資に対しても、長期的な視点から資金回収や経済的なりターンとともに、環境的および社会的インパクトの実現を期待する組織や団体を、この事業に関わらせることが必要とされる。

最後に(4)は、新たなエコシステムの構築のためのIG戦略やその実現に向けた事業化、そしてその後の取組状況を、事業関係者間で共有し、また、モニタリングできる評価システムを導入すべきである、という原則である。キャブラン等は、この評価システムについてはBSCの適用可能性を提示している。このBSCの適用方法については、第4章で述べるために、ここでは簡潔に説明する。まず、事業関係者は共同で、IGをもたらす新たなエコシステムの構築に向けたロードマップを作成するために戦略マップを用いることにより、先述した関係者間で信頼関係が生まれ、また、IG戦略の実行方法への理解も深まっていく。その後、このマップをもとにスコアカードを作成し、これを用いることにより、そのエコシステムの現状把握とこれをもとにしたIG戦略のブラッシュアップ、(3)で述べた出資者に対する経済的リターンの測定、さらには、事業関係者が個々に受け取る経済的・社会的利益の把握などが可能となる、という方法が提示されている。

以上が、IGの概念に基づくサステナビリティ経営を展開するための4つの原則であるが、キャブラン等は、事業関係者に野心（Ambition）を持たせ、これらの原則をもとに事業活動をスムーズに展開させていくためには、カタリスト（Catalyst：触媒者）という新しいアクターの重要性を強調している⁽³⁴⁾。カタリストとは、新しいエコシステムの構築を手助けしたり、実験的事業の推進役をするなど、事業化前後に関わる取り組みを支援する役割を担っている。

そこで、このカタリストが、先述した4つの原則に基づく事業活動においてどのように機能するのかを検討していきたい。まず(1)に基づく取り組みについては、組織間連携による信頼関係とこれによる共感を生み出す体制づくりを支援するための仲介役を担うのがカタリストの役割になる。次に、(2)に基づく取り組みでは、エコシステムに参加している事業関係者に足りない経営資源やスキルを持っている組織や団体を見つけ出す役割を担う。そのために、カタリストは、専門的な知識やノウハウだけではなく、エコシステムの関係者の立場を理解し、尊重する独立したプレーヤーとして強い信頼を得ていることが必要とされる⁽³⁵⁾。続いて、(3)に基づく取り組みについては、IGに基づくビジネスやエコシステムを生み出すための事業化やその後の規模拡大に対して理解を持った出資先を見つけ出し、この事業に長期的に参加させる役割を担うと考えられる。最後に、(4)に基づく取り組みでは、戦略マップやスコアカードを活用し、事業関係者に対してIG戦略の策定や実行方法を指示したり、(1)から(3)までの取り組みの状況把握とそれをもとにした今後の対策の検討などを行っていくことになる。

このように、カタリストとは、以上の役割を担うために必要とされるマルチな能力を持ち、それをIG戦略とその実現に向けた4つの原則に基づく取り組みに柔軟に活かすことができる、事業支援のための人材または組織であると言える。ただし、キャプラン等は、カタリストは、スタートアップからしばらくの間、これらの役割を担うことになるが、事業自体が商業的にも軌道に乗れば、この事業の中心となっている企業にその役割を引き継がせるべきである、とも述べている⁽³⁶⁾。

4. 包括的成長 (IG) 戦略のための BSC

(1) 包括的成長 (IG) 戦略への BSC の適用可能性

キャプラン等 (2018) において、包括的で持続的かつ収益性も高いエコシステムを生み出すためには、前章で整理したとおり、(1)から(4)までの4つの原則が必要とされる。これらのうち、(4)の原則で、エコシステムの参加者に同じ戦略を共有させる際に、BSCの戦略マップに有用性があることが主張されている⁽³⁷⁾。

キャプラン等（2018）は、IG 戦略における戦略マップの有用性について、「キャプラン等（2010）において、パートナー達が共同で戦略マップを作成することで目標およびその目標の達成方法を共有できる。新たなエコシステムで新たにパートナーとなるプレーヤー同士も、IG へ向けた戦略マップを一緒に作成することで、スムーズな協力関係を築けるだろうと考えるのは理にかなっている。その場合は、おそらくはカタリストが音頭をとることになる。そして、戦略マップを作成した後は、すべてのプレーヤーについて財務面および非財務面のパフォーマンス評価のために BSC の導入可能性について言及しており、そうすればエコシステムへ加わる具体的メリットが計量化できる」⁽³⁸⁾、と指摘している。また、「生産性の増した新エコシステムが生み出す果実の増分を、強引に独り占めしようという大企業の短期的インセンティブは、プレーヤーみんなで共有する BSC の存在によって封じられるはずだ。さらに、エコシステム全体の目標と結果が計測可能になれば、さらなる成長のための投資資金集めにも役立つだろう。加えて、共通の評価基準があれば、責任の所在が明確になり、エコシステムの管理運営の拠り所となる。すべてのプレーヤーが参加する運営会議を定期的に行き、そこでそれぞれのパフォーマンスを評価し、至らぬ部分の根本原因を探り、問題点の修正プランと変わりゆく環境への適応策を決めることができる」⁽³⁹⁾、と述べている。

IG 戦略では、持続可能なエコシステムに関わる事業関係者は、そこでのビジネスに対して大きな野心を持って取り組むこと、また、その関係者間で価値を共有するエコシステムを構築していくことが必要とされる。そこで、BSC は、戦略の方向性と狙いをそうした関係者同士に伝えるための共通言語となり、誰もがはっきりと理解できる形で戦略を策定・伝達することができるのである。

（2）包括的成長（IG）のための戦略マップの作成と有効性

キャプラン等（2018）では、IG 戦略における戦略マップと BSC の有用性を主張されているが、その後、キャプラン等（2019）では、企業が外部の資金提供者、地元の仲介企業、NGO、コミュニティのリーダーとの新しい関係を築くのを支援するための新しいアクターである、前章でも述べたカタリストの役割を提

案している。カタリストは、複数のセクターからの複数の利害関係者を、永続的で相互に有益な関係に調整することにより、取引関係だけで繋がっている場合よりも、より多くの価値を生み出すような関係の構築に努める。また、官民から新しいエコシステムに投資するための資金を集め、貧困や環境悪化を緩和しながら経済的利益を生み出すことを可能とする。さらに、複数の参加者を関与させ、明確な戦略と指標から構成されるスコアカードを共同で作成することにより、マルチステイクホルダー・エコシステムのための動機付けを高め、アカウントビリティを創出し、永続的なガバナンスモデルの有効化への支援も行う⁽⁴⁰⁾。

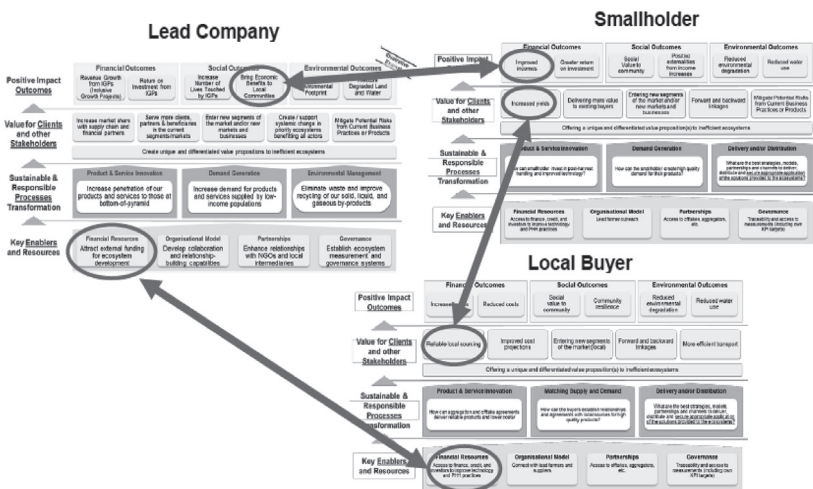
また、キャプラン等（2019）は、多くの企業が、組織の境界を越えてアライアンスを構築する場合や、合併や買収の後に自立した企業を統合して連携させる場合に、戦略マップを使用し、このマップの目標ごとに指標を選択し、戦略を運用可能にして関係企業に対して説明できるようにしていくために BSC を作成する、と述べている⁽⁴¹⁾。そこで、ここでは、キャプラン等（2019）で取り上げられているカカオ・エコシステムの事例研究を用いて、カタリストが、このエコシステムのための戦略マップを事業関係者と共同作成していくステップを見ていく（図表 3）。



図表 3 カカオ・エコシステムのための戦略マップ

出所：Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2019), "Intelligent Design of Inclusive Growth Strategies", *Harvard Business School Working Paper*, #20-050, p. 17

まず、最初のステップでは、カタリストは、各組織の代表者とインタラクティブに協力してエコシステムの戦略を共同で作成することにより、新しく設計されたIGエコシステムに戦略マップの作成プロセスを利用することができる。次のステップでは、カタリストは、各事業関係者がIGエコシステムに参加するための個別の戦略マップとスコアカードを構築するのを支援する。最後のステップでは、図表4のように、カタリストは個々の戦略マップをサプライヤーと顧客の関係をもとに結び付けていく⁽⁴²⁾。すなわち、カタリストがIGエコシステムのために結びついた戦略マップの開発を支援する、ということである。図表4において、エコシステム参加者（リードカンパニー、小農地所有者、ローカルバイヤー）の戦略マップは、カタリストが、①ローカルバイヤー（財源：技術と PHH プラクティスを改善するための金融、クレジット、投資家へのアクセス）とリードカンパニー（財源：エコシステム開発のための外部資金を引き込む）、②ローカルバイヤー（信頼できる現地調達）と小農地所有者（収穫量の増加）、③小農地所有者（収入の改善）とリードカンパニー（社会的アウトカム：地域社会に経済的利益をもたらす）の関係を結びつけることを支援している。この図表4におい



図表4 Off-Taking Corporationのための戦略マップ

出所：Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2019), "Intelligent Design of Inclusive Growth Strategies", *Harvard Business school Working Paper*, #20-050, p. 18

て、すべてのエコシステム参加者のリンクされた戦略マップは、相互接続の視覚的表現を提供し、各事業関係者の取り組みがどのように他のすべてのパフォーマンスに依存し貢献しているか⁽⁴³⁾、という方法が提示されている。

IGのための戦略マップの特徴としては、ローカルの顧客やサプライヤーに対する明示的な責任を含め、エコシステムが実現するように設計された財務および非財務目標が表現されている。また、財務だけを最上位の目標とせずに、社会および環境目標も含まれている⁽⁴⁴⁾。財務目標とその指標は、外部の資金提供者のSPV（特定目的事業体）、上流のサプライヤー、およびアンカー企業の株主に対してアカウンタビリティを果たす。また、社会および環境目標とは、エコシステム内のコミュニティ、インパクト投資家、人材を購入・獲得するコミュニティに社会的価値を生み出す持続可能なバリューチェーンを運営する企業に対してアカウンタビリティを果たす。カタリストは、戦略、戦略マップ、BSCを共同で作成することで、ビジネス、社会面、環境面の成果を、当該事業に関係する複数のプレーヤーと共有することができる⁽⁴⁵⁾。

以上、キャプラン等（2019）において示されたIG戦略マップについて考察してきたが、IG戦略マップにおける最上位の視点が財務目標のみならず社会・環境目標が同列に並んでおり、いわゆるトリプル・ボトムラインの視点であると言える。また、顧客の視点が顧客のみならず、複数のステイクホルダーに対する価値が示されている。さらに、キャプラン＝マクミラン（2020）の最新の研究においては、マルチステイクホルダー・トリプル・ボトムライン戦略のためのBSCのアーキテクチャが示されており、従来のBSCの4つの視点は、財務からアウトカムへ、顧客からステイクホルダーへ、プロセスはそのまま残り、学習と成長はイネーブラーへと変更されている⁽⁴⁶⁾。アウトカムの視点は財務・環境・社会的業績のトリプル・ボトムラインが反映されており、ステイクホルダーの視点はエコシステムに参加する複数の参加者の利害関係が反映されている。IG戦略マップは、BSCにサステナビリティの側面を付け加えてシャルテガー（Schaltegger, S.）等によって提唱されたSBSC（Sustainability Balanced Scorecard）⁽⁴⁷⁾にあたり、ハンセン＝シャルテガー（Hansen, E. G. and S. Schaltegger）（2016）において例示されたSBSCの戦略マップの12のアーキテクチャのうちの1つ（最

上位にトリプル・ボトムラインの視点があり、下位の視点に環境・社会の視点が潜在的に統合している）に該当している⁽⁴⁸⁾。

一方、IG 戦略マップは従来の BSC と異なり、内部管理目的で使用されるのではなく、カタリストを通じて、すべてのエコシステム参加者が成功に結びつくように共有されており、つまり、IG 戦略マップはステイクホルダーに対するアカウンタビリティとしての役割を有しており、バリュー・レポーティングのような外部報告目的としての機能も有している⁽⁴⁹⁾。この機能についても、SBSC の機能としてあげられている⁽⁵⁰⁾。

よって、企業が貧困に苦しむ地域社会を持続可能な経済へと変革する IG 戦略において、自社だけでなく、他の民間企業や政府機関、コミュニティ、NGO らとパートナー関係を結び、関係者全員の価値をもたらすエコシステムを構築する際に BSC (SBSC) は機能し、IG 戦略を実現するためのロードマップとなるのである。

(3) 事例) 持続可能なパーム油を巡るマレーシアと日本の関係

前節において、IG 戦略における戦略マップの有効性について考察してきたが、本節において、IG におけるカタリストの重要性と今後の戦略マップおよび BSC の導入可能性について、持続可能なパーム油を巡る事例研究をもとに見ていきたい。

現在、パーム油のためのアブラヤシ農園開発による熱帯雨林の減少、生物多様性の喪失が起こっており、近年では環境への影響だけでなく、マレーシアやインドネシアなど生産国の地域住民や農園労働者への深刻な人権・労働問題も指摘されている。パーム油に対する需要が伸びている一方、解決すべき環境・社会問題も数多く存在する。そこで、持続可能なパーム油の生産・利用を目指す国際的な認証制度である「持続可能なパーム油のための円卓会議 (Roundtable on Sustainable Palm Oil : RSPO)」が 2004 年に設立された。RSPO は 2002 年に WWF の呼びかけに応じたパーム油産業に関わる Aarhus United UK Ltd (英油脂企業)、Migros (スイス小売)、マレーシアパーム油協会、Unilever が持続可能なパーム油に関する議論を始めたことから発展し、2004 年に正式に設立し、

本部はマレーシアのクアラルンプールにある⁽⁵¹⁾。現在、RSPO には約 4,500 団体が加盟しており、日本企業も 171 社が加盟しており、世界第 7 位の加盟団体数になる⁽⁵²⁾。

パーム油はアブラヤシの果実から得られる植物油であり、アブラヤシの生産は十分な日照と高温多湿な気候が必要なため、農園の適地は赤道を挟む湿潤な熱帯地域に限られ、インドネシアとマレーシアで世界のパーム油生産量の約 85% を占めている。パーム油は即席麺、お菓子、パンなどの加工食品や化粧品・パーソナル用品、洗剤、医薬品などの消費生活用製品からバイオ燃料に至るまで幅広く利用されており⁽⁵³⁾、パーム油の需要は世界中で年々増加しており、我々の生活に欠かせない存在となっている。

このようなパーム油の需要の高まりとともに、急速なアブラヤシ農園の拡大と不適切な農園経営などにより、環境や地域社会において、①熱帯雨林、泥炭湿地林などの伐採、②森林火災・泥炭火災、③生物多様性の消失、④気候変動、⑤土地をめぐる先住民などとの紛争、⑥土壌侵食・汚染など、⑦労働と安全問題、といった問題が生じている⁽⁵⁴⁾。このような問題に対して、RSPO は持続可能なパーム油の生産・利用を目指し、RSPO による認証制度を行っている。RSPO のビジョンは持続可能なパーム油が標準となるような市場を変革することであり、RSPO の使命は、①持続可能なパーム油製品の生産・購買・融資・利用を促進する、②持続可能なパーム油のサプライチェーン全体にわたり信頼される国際的標準の策定、実施、検証、保証、および定期的見直しを行う、③市場での持続可能なパーム油の取引による経済・環境・社会への影響を見守り、評価する、④政府、消費者を含むサプライチェーンを通じたすべてのステークホルダーと積極的に関与する、ことにある⁽⁵⁵⁾。

そこで、日本企業においても RSPO 認証を受けた商品を販売しており、例えば、洗剤を製造・販売しているサラヤは、「ヤシノミ洗剤」や「Happy Elephant」といった洗剤に RSPO 認証が付いている。サラヤは石油系の油脂を使わずに植物系の油脂であるパーム油を使用して「自然派のサラヤ」としてヤシノミ洗剤を製造・販売していた。しかし、パーム油の原料であるアブラヤシの農園が急速にプランテーションを拡大し、マレーシアのボルネオ島では熱帯雨林が

破壊され、そこで暮らす野生動物たちの環境が破壊されていることが社会・環境問題となった。このような状況において、サラヤは2005年1月に日本企業として初めてRSPOに加盟し、2010年に日本初となるRSPO認証パーム油を原料として商品の販売を開始した。また、サラヤはボルネオの野生動物や森を守りながら、現地のアブラヤシ生産者や消費者の生活も維持していくため、2004年から「ボルネオ保全環境プロジェクト」を開始し、環境保全と原料調達の両面から社会・環境問題に取り組んでいる。さらに、サラヤは2006年にマレーシアに「ボルネオ保全トラスト」を設立し、2008年には日本において「ボルネオ保全トラスト・ジャパン（Borneo Conservation Trust Japan：BCTJ）」⁽⁵⁶⁾を設立し、資金・物資・人材面でNPO法人を支援しており、更家社長は、著書で「営利企業とNPOは補完し合う存在である」⁽⁵⁷⁾と言及している。サラヤのパーム油関連商品の売上の1%は、ボルネオ保全トラストを通じてボルネオの環境保全に使用されている。つまり、BCTJの活動を資金・物資・人材面で支援するサラヤを代表とする日本企業とNPOであるBCTJが連携して、ボルネオの生物多様性保全のため、マレーシア領サバ州のローカル政府機関、ローカルNGOと連携して、①緑の回廊プロジェクト⁽⁵⁸⁾、②恩返しプロジェクト⁽⁵⁹⁾、③吊り橋プロジェクト⁽⁶⁰⁾などを実施している。

現在、世界最大のパーム油生産・輸出国であるインドネシアとマレーシアが、パーム油輸入国であるEUと対立している。EUは、パーム油は熱帯雨林を破壊し生物多様性を喪失させており、温暖化防止のため、2030年までにパーム油の輸入を禁止する方針を決めた。一方、パーム油産業はインドネシア・マレーシア経済にとって非常に重要であることから、ローカル農園にとって持続可能なパーム油生産・利用のために、今後、RSPOのさらなる役割が期待されている。また、日本国内においても、RSPOに要望を伝える際に互いに協力し課題解決を目的として、さらに、日本市場における持続可能なパーム油の調達と消費を加速させるため、小売業、消費財メーカー、環境NGOが結集して、「持続可能なパーム油ネットワーク（Japan Sustainable Palm Oil Network：JaSPON）」を2019年4月に立ち上げた。JaSPONには、サラヤやBCTJも理事として加盟している。

以上、パーム油生産国であるマレーシア政府、アブラヤシ農園、輸入国である

日本、日本企業、NPO、また、国際的な認証団体である RSPO などの関係について考察してきた。持続可能なパーム油を巡って、欧米日のグローバル企業がインドネシア・マレーシアの貧困に苦しむ地域社会を、RSPO 認証を通じて、持続可能な経済へと変革する IG を設計している。具体的にいえば、パーム油を輸入・使用する民間企業サラヤ、パーム油生産国のローカルのアブラヤシ農園、ローカルの社会・環境問題を解決するために設立された NPO である BCTJ、持続可能なパーム油の生産と利用を目指す RSPO や JaSPON とパートナー関係を結ぶことで、関係者全員に価値をもたらすエコシステムを構築していると言える。そして、エコシステムを構築する際に、日本とマレーシア両方の情報を知り、専門的知識を有している NPO である BCTJ はカタリストとしての役割を果たしているのである。本事例においては、IG 戦略における戦略マップを使用しているかどうかは不明であるが、今後、本事例において戦略マップ、スコアカードを含む BSC の導入可能性は考える。たとえば、パーム油の原料となるアブラヤシを生産するマレーシアの農園、サラヤなどパーム油を使用する日本企業がそれぞれ戦略マップを作成し、マレーシア領サバ州の NGO と連携している日本の BCTJ がカタリストとして、マレーシア及び日本のアクターの戦略マップを図表4のように結び付けることができれば、関係者全員に価値をもたらすエコシステムを構築することができるだろう。そうすれば、持続可能なパーム油の生産と利用することができ、BCTJ の目的でもあるパーム油生産地であるボルネオの生物多様性保全にもつながるのである。

5. 研究の成果と今後の課題

本研究では、IG 戦略実現のための新たな経営とそれを評価する BSC の適用可能性に関するキャプラン等の研究の考察を通じて、IG の概念に基づくサステナビリティ経営の展開方法について検討した。この方法とは、持続可能なエコシステムの構築から事業が軌道に乗るまでのしばらくの間、カタリストは、「持続可能なエコシステムに参加するすべての組織・団体が恩恵を受ける成長」という IG 戦略を実現するために、第3章で述べた(1)から(4)までの4つの原則をもとに

組織間で野心的な経営を行っていくことである、と言えよう。

また、ここでは、持続可能なパーム油を巡るマレーシアと日本の取組事例を取り上げ、IG の概念に基づくサステナビリティ経営の展開可能性も検討した。この事例では、現在も BCTJ がカタリストとなって、パーム油生産国であるマレーシア政府やアブラヤシ農園、輸入国である日本やパーム油を輸入・使用する民間企業のサラヤ、持続可能なパーム油の生産と利用を目指す国際的な認証団体である RSPO、さらに JaSPON とパートナーシップの形態をとることにより、関係者全員が恩恵を受けるエコシステムを構築している。また、このエコシステム関係者が、互いに戦略を共有したり、事業の進捗状況をモニタリングしていくためには、将来的に BSC の適用可能性も十分に考えられる。

国内外の企業は、事業規模や業務特性に配慮しながらサステナビリティ経営に取り組んでいるが、自社の持続可能性をより一層高め、国際的にも評価されるためには、UNGC が言う、①「人権、労働、環境、腐敗防止」という 4 つの分野で 10 個の原則に基づいたビジネス、②社会との連携強化、③経営者層（マネジメント層）のコミットメント、④持続可能性報告の推進、⑤地域に根ざした行動⁽⁶¹⁾、といった 5 つの取り組みを加味した経営に向けて努力し続けていくことが必要である。もちろん、このような経営では、カタリストが、ニドゥモル等（Nidumolu, R., C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami）が言う持続可能なビジネスモデルを設計していくためのコンピテンシーを身に付け⁽⁶²⁾、より有効的また効率的に取り組めるような支援を行うことも必要とされる。本研究で取り上げたキャプラン等の研究は、こうした取り組みに対する 1 つの方法論を示唆していると言える。

しかし、現時点では、IG 戦略に基づく戦略マップのみが概念的に提示されているだけであり、このマップをもとにしたスコアカードや、これらの実践的有効性ははまだ明らかにされていない。さらに、本研究では、日本における IG 戦略の実現に向けた取組事例とそれへの戦略マップおよびスコアカードの適用可能性も十分に検討できていない。そのために、今後もキャプラン等の研究動向に注目し、その内容を整理しつつ、IG 戦略に基づくエコシステムの関係者に対する BSC の有用性についても検討する。

付 記

本研究は、文部科学省科学研究費補助金 基盤研究(B) (19H01547)「持続可能な社会を目指すイノベーション、戦略、MCSの総合的研究」(2019年度-2021年度)の研究成果の一部である。

《注》

- (1) Porter, M. E., and M. R. Kramer (2010), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol. 89, Issue 1/2, pp. 62-77 (マイケル・ポーター、マーク R. クラマー (2011)「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第 36 巻第 6 号、8-31 頁)。
- (2) Porter, M. E., and M. R. Kramer (2006), "Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol. 84, Issue 12, pp. 78-92 (マイケル・ポーター、マーク R. クラマー (2008)「『受動的』では価値を創出できない 競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第 33 巻第 1 号、36-52 頁)。
- (3) 國部克彦・西谷公孝・北田皓嗣・安藤光展 (2019)『創発型責任経営——新しい繋がり の経営モデル——』日本経済新聞出版社、23 頁。
- (4) 外務省国際協力局地球規模課題総括課 (2020)『持続可能な開発目標 (SDGs) 達成に向けて日本が果たす役割』、2 頁。
- (5) デロイト・トーマツ CFO プログラム「Inclusive Growth 包括的かつ持続的成長に向けた CFO のコミットメント」〈<https://www.dhbr.net/articles/-/5582>〉(閲覧日: 2020 年 5 月 1 日)。
- (6) 同上。
- (7) Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2018), "Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality," *Harvard Business Review*, Vol. 96, Issue 1, pp. 126-133 (ロバート S. キャプラン、ジョージ・セラフェイム、エドワード・トゥー ゲントハット (2018)「企業の枠を超えたパートナーシップを構築するインクルーシブ・グロース実現への道」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第 43 巻第 9 号、88-99 頁)。
- (8) United Nations Global Compact (2014), *Guide to Corporate Sustainability: Shaping A Sustainable Future*, p. 9.
- (9) 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)・公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) (2019)『主流化に向かう SDGs とビジネス〜日本における企業・団体の取組みの現場から〜』。また、2020 年に公表された『ESG 時代における SDGs とビジネス〜日本における企業・団体の取組みの現場から〜』でも同じような状況が示されている。
- (10) 日本経済新聞社「『課題解決力』収益けん引 環境・社会問題への対応: 本社 SDGs 調査」2019 年 12 月 2 日 (朝刊)、1 面、5 面。
- (11) リシ・アガワル、黒田由貴子「日本企業が真に SDGs に貢献するために: 表層的な貢献表明は大きなリスクとなる」〈<https://www.dhbr.net/articles/-/6181>〉(閲覧日: 2020 年 5 月 2 日)。
- (12) 同上。コレクティブ・インパクトとは、社会問題に関わるすべての異なる主体が連携し、それぞれが強みを活かし、また、補強し合いながら問題解決を行っていくための方法

- である。詳細については、次の文献を参照されたい。Kania J., and M. R. Kramer (2011), "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp. 36-41. Kramer M. R., and M. W. Pfitzer (2016), "The Ecosystem of Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol. 94, No. 10, pp. 80-89 (マーク R. クラマー、マーク W. フィッツァー (2017) 「「コレクティブ・インパクト」を実現する 5 つの要素」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第 42 巻第 4 号、16-28 頁)。
- (13) Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2019), "Intelligent Design of Inclusive Growth Strategies", *Harvard Business school Working Paper*, #20-050, pp. 1-18.
- (14) その他には、ESG (環境 (Environment)・社会 (Social)・ガバナンス (Governance)) の概念があるが、これは、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)・公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) によれば、「金融機関や投資家が企業を評価する際の視点」とされている。本稿では、組織内部の取り組みとその評価に注目しているために、ESG の概念も含めた検討はしない (一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)・公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) (2020) 『ESG 時代における SDGs とビジネス～日本における企業・団体の取組みの現場から～』、19 頁の脚注 70)。
- (15) Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2018), *op. cit.*, p. 128 (ロバート S. キャプラン、ジョージ・セラフェイム、エドワード・トゥーグントハット (2018)、前掲論文、90 頁)。
- (16) ここでは主要な報告書のみを紹介する。UNEP (2017), *UNEP's Strategy for Inclusive and Sustainable Growth*, pp. 1-28. OECD (2018), *Opportunities for All A Framework for Policy Action on Inclusive Growth*, pp. 1-196. WEF (2017), *The Inclusive Growth and Development Report 2017*, pp. 1-135.
- (17) これについては、「今日では、ビジネスを財務・経済指標よりも多様な側面から測定し、評価することが必要とされている。多くの企業の経営者は、実際に、ビジネスの持続的な成功には、包括的な成長や開発に責任をもって取り組むべきことを認識しつつある」と述べている点からも明らかである (Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2018), *The Business Case for Inclusive Growth*, p. 2)。
- (18) *Ibid.*, p. 4.
- (19) デロイト トーマツ CFO プログラム、前掲ホームページ。
- (20) 國部克彦・西谷公孝・北田皓嗣・安藤光展 (2019)、前掲書、26-27 頁。
- (21) 図表 1 は、Porter, M. E., and M. R. Kramer (2011) p. 76 の図に、Porter, M. E., and M. R. Kramer (2006) の内容も加えて作成したものである。
- (22) Porter, M. E., and M. R. Kramer (2006), *op. cit.*, p. 80 (マイケル・ポーター、マーク R. クラマー (2008)、前掲訳書、37 頁)。
- (23) 公益社団法人 企業市民協議会 (CBCC) の調査では、自社の社会的責任の全体像を表すものとして主として使用している用語については、CSV よりも CSR と回答した企業が最も多い。また、CSR への取り組みの目的、意味については、「事業を通じた社会課題の解決への貢献」、「持続可能な社会の実現への貢献」、「企業理念・創業精神等の実現」、「企業価値の創造」への回答企業が 9 割以上になっている。このような結果を見ると、日本企業は、自社の価値の創造やその実現を目指している企業もあるが、いまだ伝統的または受動的 CSR の志向が強い企業が多いと考えられる (公益社団法人 企業市民協議会 (2017) 『CSR 実態調査』結果、5-7 頁)。

- (24) Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2019), *op. cit.*, pp. 2-3.
- (25) *Ibid.*, p. 3.
- (26) 外務省「「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」を採択する国連サミット」〈https://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/gic/page3_001387.html〉(閲覧日：2020 年 5 月 9 日)。
- (27) 内閣府地方創生推進室「地方創生 SDGs」〈<http://future-city.jp/sdgs/>〉(閲覧日：2020 年 5 月 29 日)。
- (28) 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)・公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) (2020)、前掲報告書、19 頁の脚注 70。
- (29) 同上、19 頁の脚注 70。
- (30) (1)から(4)の内容については、主に Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2018) (2019) の研究論文を参考にまとめている。
- (31) Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2018), *op. cit.*, p. 129 (ロバート S. キャプラン、ジョージ・セラフェイム、エドゥアルド・トゥーゲントハット (2018)、前掲論文、91 頁)。
- (32) 伊丹敬之 (1999)『場のマネジメント——経営の新パラダイム——』東洋経済新報社。
- (33) Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation — The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- (34) Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2018), *op. cit.*, p. 129 (ロバート S. キャプラン、ジョージ・セラフェイム、エドゥアルド・トゥーゲントハット (2018)、前掲論文、91 頁)。
- (35) *Ibid.*, p. 130 (同上、94 頁)。
- (36) *Ibid.*, p. 132 (同上、98 頁)。
- (37) *Ibid.*, p. 132 (同上、98 頁)。
- (38) *Ibid.*, p. 133 (同上、99-100 頁)。
- (39) *Ibid.*, p. 133 (同上、100 頁)。
- (40) Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2019), *op. cit.*, Abstract.
- (41) *Ibid.*, p. 10.
- (42) *Ibid.*, p. 11.
- (43) *Ibid.*, p. 11.
- (44) *Ibid.*, pp. 10-11.
- (45) *Ibid.*, p. 11.
- (46) Kaplan, R. S. and D. McMillan (2020), “Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies,” *Harvard Business School Working Paper*, #21-028, pp. 1-23.
- (47) Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger, and M. Wagner (2002), “The Sustainability Balanced Scorecard: Linking Sustainability Management to Business Strategy,” *Business Strategy and the Environment*, 11 (5), pp. 269-284.
- (48) Hansen, E. G. and S. Schaltegger (2016), “The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures,” *Journal of Business Ethics*, 133(2), pp. 193-221. ハンセン＝シャルテガー (2016) において、BSC 階層のデザイン (3 段階) および BSC 業績視点のデザイン (4 段階) の側面から、一般的な SBSC の戦略マップのアーキテクチャが 12 タイプ示されている。この 12 タイプのうち、7 つは実証的証拠があり、4 つは規範的証拠があり、1 つは証拠がない。トリプル・ボトムラインの視点が最上位にある SBSC は実証的証拠がある (Hansen and Schaltegger (2016) p. 205)。

- (49) Eccles, R., R. Herz, M. Keegan, and D. Phillips (2000), *The ValueReporting Revolution*, Wiley. (R. エクレス、R. ハーツ、M. キーガン、D. フィリップス (著) 中央青山監査法人／PwC コンサルティング (訳) (2002)『企業情報の開示：次世代ディスクロージャーモデルの提案』東洋経済新報社)。本書において、BSC の外部報告目的について指摘されており、著者の一人であるエクレスは後にワンレポートを提唱している。また伊藤 (2014) は、統合報告における価値創造の可視化において BSC の有用性について指摘している。
- (50) Schaltegger, S. and M. Wagner (2006), “Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting,” *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(3), pp. 1-19.
- (51) WWF ジャパン (2017)『持続可能なパーム油の調達と RSPO (第 2 版)』、11 頁。
- (52) ボルネオ保全トラスト・ジャパン (2020)『パーム油白書 2019』、10-11 頁。
- (53) WWF ジャパン (2017)、前掲報告書、6 頁。
- (54) 同上、8 頁。
- (55) 同上、12 頁。
- (56) 2018 年 4 月、BCTJ は認定 NPO 法人として認定を受けている。BCTJ は、動物と人が共に生きる社会をつくり未来につなぐことを目指して活動している。また BCTJ の使命として、「残された熱帯雨林を保護し、生物多様性を保全すること。動物と人間の関係を損なう問題を解決すること。いのちをつなぐ社会のあり方について考え、伝えていくこと。」をあげられている。(ボルネオ保全トラスト・ジャパンホームページ〈<http://www.bctj.jp/>〉(閲覧日：2020 年 11 月 22 日))。
- (57) 更家悠介 (2016)『これからのビジネスは「きれいごと」の実践でうまくいく——環境ブランドで日本一になったサラヤの経営』東洋経済新報社、168 頁。
- (58) 緑の回廊プロジェクトとは、アブラヤシ農園によって失われた熱帯雨林だった土地を買い戻し、分断された森をつなぐことで野生動物を自由に移動できる取り組みを行っている(ボルネオ保全トラスト・ジャパンホームページ〈<http://www.bctj.jp/>〉(閲覧日：2020 年 11 月 22 日))。
- (59) ボルネオへの恩返しプロジェクトとは、ボルネオの野生動物に恩返しするため、ボルネオゾウの保護施設の建設、運営支援を行っている(ボルネオ保全トラスト・ジャパンホームページ〈<http://www.bctj.jp/>〉(閲覧日：2020 年 11 月 22 日))。
- (60) 吊り橋プロジェクトとは、森林伐採が進み森から大木がなくなり水が怖いオラウータンは川を渡ることができなくなり、オラウータンのために川に吊り橋をかける取り組みを行っている(ボルネオ保全トラスト・ジャパンホームページ〈<http://www.bctj.jp/>〉(閲覧日：2020 年 11 月 22 日))。
- (61) United Nations Global Compact (2014), *Guide to Corporate Sustainability: Shaping A Sustainable Future*, pp. 11-45.
- (62) Nidumolu, R., C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami (2009), “Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation”, *Harvard Business Review*, Vol. 87 Issue 9, p. 58 (ラム・ニドゥモル、C. K. プラハラード、M. R. ランガスワミ「5 段階で「持続的可能な企業」への進化するサステナブル企業への発展 5 段階論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第 34 巻第 12 号、152 頁)。

【参考文献／URL】

Chesbrough, H. W (2003), *Open Innovation — The New Imperative for Creating and Profiting*

- from Technology, Harvard Business School Press.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2018), *The Business Case for Inclusive Growth*, pp. 1-14.
- Eccles, R., R. Herz, M. Keegan. and D. Phillips (2000), *The ValueReporting Revolution*, Wiley.
(R. エクレス、R. ハーツ、M. キーガン、D. フィリップス (著) 中央青山監査法人/PwC
コンサルティング (訳) (2002)『企業情報の開示：次世代ディスクロージャーモデルの提
案』東洋経済新報社).
- Figge, F., T. Hahn., S. Schaltegger, and M. Wagner (2002), "The Sustainability Balanced
Scorecard: Linking Sustainability Management to Business Strategy," *Business Strategy
and the Environment*, Vol. 11, No. 5, pp. 269-284.
- Hansen, E. G., and S. Schaltegger (2016), "The Sustainability Balanced Scorecard: A System-
atic Review of Architectures," *Journal of Business Ethics*, Vol. 133, No. 2, pp. 193-221.
- Kania J., and M. R. Kramer (2011), "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*,
Winter, pp. 36-41.
- Kaplan, R. S. and D. McMillan (2020), "Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom
Line Strategies," *Harvard Business School Working Paper*, #21-028, pp. 1-23.
- Kaplan, R. S., D. P. Norton, and B. Rugelsjoen (2010), "Managing Alliances with the Balanced
Scorecard", *Harvard Business Review*, Vol. 88, Issue 1/2, pp. 114-120 (ロバート S. キャプ
ラン、デイビット P. ノートン、ビヤーン・ルジェルスヨエン (2010)「戦略的提携を実現
するバランス・スコアカード」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第 35 卷
第 11 号、80-92 頁).
- Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2018), "Inclusive Growth: Profitable Strategies
for Tackling Poverty and Inequality," *Harvard Business Review*, Vol. 96, Issue 1, pp. 126-
133 (ロバート S. キャプラン、ジョージ・セラフェイム、エドゥアルド・トゥーグントハッ
ト (2018)「企業の枠を超えたパートナーシップを構築するインクルーシブ・グロス実
現への道」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第 43 巻第 9 号、88-99 頁).
- Kaplan, R. S., G. Serafeim, and E. Tugendhat (2019), "Intelligent Design of Inclusive Growth
Strategies," *Harvard Business School Working Paper*, #20-050, pp. 1-18.
- Kramer M. R., and M. W. Pfitzer (2016), "The Ecosystem of Shared Value," *Harvard
Business Review*, Vol. 94, No. 10, pp. 80-89 (マーク R. クラマー、マーク W. フィッツァー
(2017)「『コレクティブ・インパクト』を実現する 5 つの要素」『ダイヤモンド・ハーバード
・ビジネスレビュー』第 42 巻第 4 号、16-28 頁).
- Nidumolu, R., C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami (2009), "Why Sustainability is Now the
Key Driver of Innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 87, Issue 9, pp. 56-64 (ラム・
ニドゥモル、C.K. プラハラード、M.R. ランガスワミ 「5 段階で「持続的可能な企業」への
進化するサステナブル企業への発展 5 段階論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレ
ビュー』第 34 巻第 12 号、150-162 頁).
- OECD (2018), Opportunities for All A Framework for Policy Action on Inclusive Growth,
pp. 1-196.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2006), "Strategy and Society The Link Between Competitive
Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol. 84,
Issue 12, pp. 78-92 (マイケル・ポーター、マーク R. クラマー (2008)「『受動的』では価
値を創出できない 競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』
第 33 巻第 1 号、36-52 頁).

- Porter, M. E., and M. R. Kramer (2010), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol. 89, Issue 1/2, pp. 62-77 (マイケル・ポーター、マーク R. クラマー (2011)「経済的価値と社会的価値を同時実現する 共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』第36巻第6号、8-31頁)。
- Schaltegger, S. and M. Wagner (2006), "Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting," *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 3, No. 3, pp. 1-19.
- Stead J. G., and E. Stead (2014), *Sustainable Strategic Management*, Routledge (ジーン・ガーナー・ステッド、W・エドワード・ステッド (2014)『サステナビリティ経営戦略——利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』マグロウヒル・エデュケーション)。
- United Nations Global Compact (2014), *Guide to Corporate Sustainability: Shaping A Sustainable Future*, pp. 1-46.
- UNEP (2017), *UNEP's Strategy for Inclusive and Sustainable Growth*, pp. 1-28.
- WEF (2017), *The Inclusive Growth and Development Report 2017*, pp. 1-135.
- 伊丹敬之 (1999)『場のマネジメント——経営の新パラダイム——』東洋経済新報社。
- 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)・公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) (2019)『主流化に向かう SDGs とビジネス～日本における企業・団体の取組みの現場から～』、1-44 頁。
- 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)・公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) (2020)『ESG 時代における SDGs とビジネス～日本における企業・団体の取組みの現場から～』、1-44 頁。
- 伊藤和憲 (2014)『BSC における戦略の策定と実行——事例で見るインタンジブルのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』同文館出版。
- 外務省国際協力局地球規模課題総括課 (2020)『持続可能な開発目標 (SDGs) 達成に向けて日本が果たす役割』。
- 金藤正直・岩田一哲 (2015)『食料産業クラスター事業の現状と展開の方向性 (2) コーディネーターの視点を基礎として』『公共政策志林』第3巻、19-28 頁。
- 河野正男・八木裕之・千葉貴律編 (2013)『サステナビリティ社会のための生態会計入門』森山書店。
- 公益社団法人 企業市民協議会 (2017)『『CSR 実態調査』結果』、1-54 頁。
- 小口好昭編 (2015)『会計と社会——ミクロ会計・メソ会計・マクロ会計の視点から——』中央大学出版部。
- 國部克彦・神戸 CSR 研究会 (2017)『CSR の基礎——企業と社会の新しいあり方——』中央経済社。
- 國部克彦・西谷公孝・北田皓嗣・安藤光展 (2019)『創発型責任経営——新しい繋がり経営モデル——』日本経済新聞出版社。
- 更家悠介 (2010)『世界で一番小さな象が教えてくれたこと』東洋経済新報社。
- 更家悠介 (2016)『これからのビジネスは「きれいごと」の実践でうまくいく——環境ブランドで日本一になったサラヤの経営』東洋経済新報社。
- 谷本寛治 (2004)『CSR 経営——企業の社会的責任とステイクホルダー——』中央経済社。
- 谷本寛治 (2013)『責任ある競争力——CSR を問い直す——』NTT 出版。
- WWF ジャパン (2017)『持続可能なパーム油の調達と RSPO (第2版)』。
- 日本経済新聞社「課題解決力」収益けん引 環境・社会問題への対応：本社 SDGs 調査」

2019 年 12 月 2 日（朝刊）、1 面、5 面。

ボルネオ保全トラスト・ジャパン（2019a）『ボルネオ保全トラスト・ジャパン案内 2019』。

ボルネオ保全トラスト・ジャパン（2019b）『パーム油白書 2018』。

ボルネオ保全トラスト・ジャパン（2020）『パーム油白書 2019』。

八木裕之（2015）「日本におけるサステナビリティ情報開示と会計情報」『横浜国際社会科学研究』第 20 巻第 1・2 号、1-12 頁。

外務省「「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」を採択する国連サミット」〈https://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/gic/page3_001387.html〉（閲覧日：2020 年 5 月 9 日）。

サラヤ株式会社ホームページ 〈<https://www.saraya.com/>〉（閲覧日：2020 年 11 月 22 日）。

デロイト・トーマツ CFO プログラム「Inclusive Growth 包括的かつ持続的成長に向けた CFO のコミットメント」〈<https://www.dhbr.net/articles/-/5582>〉（閲覧日：2020 年 5 月 1 日）。

内閣府地方創生推進室「地方創生 SDGs」〈<http://future-city.jp/sdgs/>〉（閲覧日：2020 年 5 月 29 日）。

ボルネオ保全トラスト・ジャパンホームページ 〈<http://www.bctj.jp/>〉（閲覧日：2020 年 11 月 22 日）。

リシ・アガワル、黒田由貴子「日本企業が真に SDGs に貢献するために：表層的な貢献表明は大きなリスクとなる」〈<https://www.dhbr.net/articles/-/6181>〉（閲覧日：2020 年 5 月 2 日）。